

# EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİN KURAMSAL TEMELLERİ - SÜREÇLERİ

## Klasik Kuramlar

a) Bilimsel Yönetim Kuramı: \*İşin yapısı standartlaştırılmalı \*Kisiler eğitilmeli

- TAYLOR -

\*En kısa süre

\*Güdüleyici ücret sistemi

Çalışanlar Makine gibi

\*Bilimsel yöntemler

\*Üretim mik. göre ödeme

(İşçiler nasıl daha verimli çalışır) \*İşçiler denetlenmeli

\*Planlama ve uygulama ayrılmalı

b) Yönetim Süreçleri:

Yapısal ilkeler

Süreç ilkeleri

Sonuçlarla ilgili ilkeler

- FAYOL -

- İş bölümü

- Komando birliği

- Girişim ilkesi

(Örgüt nasıl daha iyi yönetilir)

- Yetki sorumluluk

- Disiplin

- İşe devamlılık

- Yönetim birliği

- Adalet

- İşbirliği ilkesi

- Merkezilik

- Maaş ve ücret ilkesi

- Düzen ilkesi

- Hiyerarsi

- Genel çıkarların

kisisel çıkarlara  
üstünlüğü

c) Bürokrasi Kuramı: \*Bir örgütte bireyler arasındaki ilişkileri etkilemek, oluşturmak

(Max Weber)

\*Örgütteki konular arasında açık ve net bir iş bölümü olmalı

\*Piramit biçimindeki hiyerarşik bir yapı

\*Üst amire karşı sorumluluk

\*Normlar

\*Teknik yeterlilik

\*Terfi sistemi

\*Kaynakları örgütün ihtiyacına göre dağıtılır, kullanılır

## Neo-Klasik Kuram

a) Hawthorne Araştırmaları: \*Toplumsal etkenler üretimi etkiler

(F. Roethlisberger - Elton Mayo) \*Grup normlarına uygun üretim yapılır

\*Ekonomik olmayan ödülleri ve yaptırımları bireyin davranış etkilere

b) X-Y Kuramı: \*X Kuramı: Çalışma isteği düşük

Y Kuramı: Kendisini kontrol eden

(McGregor)

İşini sevmeyen

İşsel motivasyona sahip

Sorumluluktan kaçan

Sorumluluk duygusuna sahip

c) Sistem 4 Modeli: "İnsani Organizasyon"

(Likert)

↳ Otoriter-hiyerarşik Y: Güvençsizlik, korku

↳ İyi ilişkiler Otoriter Y: Babaca

ceza, emir, talimat

Hem ödül hem ceza

Olumlu geri bildirim

↳ Danışıcı Y: İletişim çift yönlü

↳ Katılımcı Y: Yalın iletişim

Astların özerkliği

Çalışanlar yönetime katılır

Güven ortamı



Post-Modern yaklaşımlar: Önemli olan örgüt değil, örgüt çalışanlarıdır. Esneklik

#### a) Sistem Kuramı:

GİRİDİ: Öğrenci, eğitim çalışanları, araç-gereç vb. DÖNÜT: (geri bildirim)

SÜREC: Eğitim-öğretim süreci

ÇEURE: Sistemin içinde yaşadığı ortam.

ÇIKTI: Mezunlar gibi

\* **Entropi**: Sistemdeki düzensizlik ve bozulma eğilimi

b) **Durumsallık Kuramı**: Örgüt ile ilgili her şeyin "mevcut koşullara bağlı" olduğu fikri. Uyum ve uyumluluk.

#### YÖNETİM SÜREGLERİ

**PLANLAMA**: Eğitimin temel girdileri: \* Öğrenciler \* Eğitimci \* Eğitim araç-gereçleri \* tesisler \* Tüketim girdileri \* Teknoloji

1) Amaca uygunluk

2) Bütünlük

3) Ölçülebilirlik

4) Geliştirilebilirlik

5) Süreklilik

6) Güvenilirlik

7) Tutumluluk

8) Yalınlık

**Planlama Süreci** ⇒ Hedef saptama → Hedefleri tanıma → Hedefleri Uygulama →

Uygulama yön. karşılaştırma → Planı yazma-uygulama → Değerlendirme

#### ÖRGÜTLEME ve EŞGÜDÜMLEME:

##### a) Formal Örgüt

\* Düzen ve tutarlı iş ve işlemleri sağlar.

\* Cezalık ve disiplin sağlar.

\* Bireyler arası ilişkiler yoğun.

\* Doğal gruplar örgütü etkileyebilir.

##### b) İnformel Örgüt

**Sağlıklı bir örgüt yapısı için:**

✓ Amac birlikteliği ✓ Ekonomik ✓ İş bölümü-Uzmanlaşma

✓ Birimleşme-Departmanlaşma

✓ Görev ve sorumluluklar açık ve net

✓ Yetki ve sorumluluklar net

✓ Denklik

✓ Her üst yataca bir üstten emir al

✓ Yönetim birliği

✓ Merkezileşme derecesi iyi ayarlanmalı.

✓ İfade dış değ. uyum.

✓ Adalet ve denge.

##### **Dikey örgütlenme:**

\* Personel sayısı fazla

\* Aşağı-üst ilişkileri dikey

- Yöneticilerin çok yönlü olma zorunluluğu

- Yüklerinin aşırı fazla olması

- Yetkilerin fazla olması ve otoriteye kayma

⊕ Hızlı karar verme sorumluluk saptama

disiplini saptama

##### **Dikey ve Kurmal Örgütlenme:**

\* Yürütme organı → Danışma organı

⊕ Dikey örgütlenmenin sakıncalarını giderir.

- Eşgüdüm zorlaşır

etki artırımı yapılamaz.

##### **Yatay (görevsel) örgütlenme:**

\* Her şeyin temelinde görevler vardır.

⊕ Açık ve kesin iş bölümü, yetki ve sorumluluk

paylaşımı, ekip çalışması, esneklik

- Eşgüdüm ve denetim zorluğu.

##### **Komite Tipi Örgütlenme:**

\* Karar verme ve yürütme bir gruba verilir.

⊕ Sağlıklı karar alınır, eşgüdüm kolaylaşır.

- Sorumluluğun bölünmesi

- Yöneticiliğin zayıflaması

- Pratikliğin kaybolması

- Ödüller verilmesi



**Eşgüdümleme?** ⇒ Eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesi  
Örgüt yönetiminin görünür yüzü.  
Yatay ilişkiler - Doğrudan iletişim - Planlama sürecinin BAŞLANGICI  
SÜREKLİLİK gerektirir.

**KARAR VERME** : \*Yönetimin Kalbi

⇒ **Sıra - Grup - Örgüt Düzeyindeki Kararlar** : 1 1+ (1) (1+)  
⇒ **Kısa - Orta - Uzun Vadeli Kararlar** : 2-3 yıl 3-5 yıl 5-10 yıl

⇒ **Stratejik - Taktik - Uygulama Kararları** : ⇒ **Yapılandırılmış - ve Yapılandırılmamış Kararlar** :  
↓ ↓ ↓  
Üst Yönetim Ortadüzey Yö. AİH kodlama  
Uzun vadeli Orta vadeli Eylemsel kararlar  
Öp. tamamını etkiler Ö. yeni bir yön alır  
⇒ **Rasyonel - Tatminkar - Optimal Kararlar** :  
↓ ↓ ↓  
Yarar fazla Örgüt çalışm. Dengeleyici  
Maliyet az. Lora yönelik. Örgütlü Çalışm.

**Örnek** : İlin en iyi okulu olmak ⇒ **stratejik karar** Amaçlara dönük

Yeni bir öğretim yöntemi sunmak ⇒ **taktik karar**

Yeni yöntemin öğretmenlere tanıtımı ⇒ **uygulama kararı**

**Karar Verme Modelleri**

1) **Geleneksel** → Yönetici - Sengir - Tecrübe - Hızlı karar

2) **Klasik (Rasyonel)** → Amaca dönük - En iyi alternatif örgüt amaçlarına en çok katkı sağlayan.

3) **Yönetimsel** → Karar alıcılar farklı beklentiler ve talepleri olan - Kabul edilebilir değerdeki alternatifleri bulma.  
Denge kuran - Tatminkar (sınırlı rasyonel)

4) **Politik** → Popülarlık - Tartışma - Çatışma - Çözümleme - Konsensus inşaatı, orta yol bulma.

5) **Anarşist** → Kural dışılık ⇒ **GÖP KUTUSU** karar verme tekniği  
- Seytanın Avukatlığı - Zor kararlar öncesi kullanılan bir göbden geçirme tekniği

1) **Temel S.A.** ⇒ Grubun görüş birliğine vordığı seçeneği eleştirir.

2) **Çoklu Savunma S.A.** ⇒ Aynı anda birkaç kişi S.A. rolü oynar.

3) **Diyalektik Sorgu S.A.** ⇒ Problemlere birbirlerinden en uzak çözümleri üreten grup trf. toplanır.

**Motivasyon Kuramları** :

a) **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı** :

fizyolojik → güvenlik → ait olma → itibar ve takdir → kendini gerçekleştirme

b) **ERG (Uyruk - İlişki - Gelişme) Kuramı** :

(Fizyolojik) (Sevme) (Kendini)  
ve güvenlik ait olma gerçekleştirme

c) **Motivasyon - Hijyen (Çift Faktör) Kuramı** :

1. **grup gereksinimleri** ⇒ hayvani yönlerimizden kaynaklanan ve içgüdüsel olarak olan çevredeki acılardan korunma ve temel biyolojik iht. bağlı olan diğer öğrenilmiş güdüler.

2. **grup gereksinimleri** ⇒ başarıya yetisi, psikolojik gelişme.

⇒ Eğer insanları güdülemek istiyorsak başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme üzerinde durmak faydalı olacaktır.



#### d) Başarı Güçlüğü Kuramı:

a) Başarıya ihtiyacı olanlar b) İlişki kurma ihtiyacı olanlar c) Güç kazanma iht. olanlar.

#### e) Beklenti Kuramı:

Beklenti ne kadar yüksek ise çaba da o denli yüksek olur.

#### f) Pekistirme Kuramı:

Ödül - ceza - Pekistirece

#### h) Amaç Belirleme Kuramı:

Zor ve yüksek hedefler +

#### g) Eşitlik Kuramı:

Girdi ve çıktı oranları

#### i) Yükleme Kuramı:

Yetenek - çaba - görevin güçlük derecesi - şans

#### j) Öz Belirleyicilik Kuramı:

yeterlilik - ilişki - özerklik

#### Eğitim Denetiminin İlkeleri

- ✓ Amaçlılık
- ✓ Planlılık
- ✓ Süreklilik
- ✓ Nesnellik
- ✓ Bütünlük
- ✓ Durumsallık
- ✓ Açıklık
- ✓ Demokratiklik

#### Kurum Denetimi:

\* Kurumdaki çalışmaları güçlendiren, zayıflatan sebepler belirlenerek gereken önlemlerin uygun yer ve zamanda alınması

\* Birimler ve birimler arasındaki ilişkilerin, iletişimin ve koordinasyonun geliştirilmesi

#### Ders Denetimi:

\* Her öğretim yılında en az 1 defa

\* Öğretmenin öğretimdeki yetkinliği hakkında fikir sahibi olmak, öğretime ilişkin eksik ve geliştirilmeye açık özelliklerini belirlemek,

uyguladığı öğ. yön. str. geliştirmek, yenilikler hakkında bilgilendirmek vb.

**Stratejik Yönetim** ⇒ Örgütlenen rekabet ortamında üstünlük elde edilebilmek için izledikleri yol.

#### Özellikleri:

\* Örgütün geleceğine yönelik

\* Örgüt açık bir sistemdir.

\* " vizyonunu "

\* Güne yakından takip edilir.

\* İşletme bir bütün olarak algılanır.

\* Günesine karşı sosyal sorumluluk taşıır

\* Amaçlar, alınan kararlar, faaliyetler içinde en alt birimlere kadar ortak hareket nok.

#### Yararları:

\* İşletmeye belli bir yön kazandırır.

\* Farklı amaçlara yönelmeye engel olur.

\* Yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açar

\* Kendi amacını gerçekleştirme eğilimi.

\* Fırsat ve tehditleri izleme imkanı yakalar.

#### Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları

- 1- Gürenin analizi
- 2- Amaçların belirlenmesi
- 3- Stratejik Seçeneklerin Analizi
- 4- S. seçenekler arasında seçim yapılması
- 5- S. uygulanması
- 6- Kontrol ve Değerlendirme



## Stratejilerin geliştirilmesinde kullanılabilecek yaklaşımlar:

### ① Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı:

# Sistematik analiz # Bilimsel yöntemler # Stratejik Plan

# Örgüt misyonu, uzun vadeli politikalar, amaçlar.

### ② Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı:

# Geniş bakış açısıyla ilkeler oluşturulur.

### ③ Sezgi Yaklaşımı:

# Sebebe-sonuç ilişkisi kurulmaz, tamamen sezgilere göre hareket edilir.

### ④ Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı:

# Kritik unsurlar belirlenir ve örgütün güçlü ve zayıf yönleri ort. çıkar.

### ⑤ Uygun Faliyet Planı Seçme Yaklaşımı:

# Eski bir yaklaşımdır. # Tüketicinin ihtiyaçları # Stratejik faktöre BENZER

### ⑥ Taklit Yaklaşımı:

# Başka işletmelerin amaçlarını gerçekleştirir ve başarıyla yürüttüğü faaliyetleri yapar.

**Değişim** ⇒ Belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşma.

**Yenileşme** ⇒ (inovasyon) Önceden planlanmış olan belirli bir değişim durumu (+)

**Reform** ⇒ Daha iyi bir duruma getirmek amacıyla yapılan değişiklik, düzeltme.

**Gelişme** ⇒ Küçükten büyüğe, yalınlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelik açısından <sup>değişim</sup>

**Yeniden Yapılanma** ⇒ Sistemin değişen ihtiyaç ve beklentiler karşısında yapısal değişiklikler yaparak misyonunu devam ettirme, ayakta kalma çabası.

**Devrim** ⇒ Kısa zamanda gerçekleştirilen ve önemli değişimlere yol açan bir hareket.

### ⇒ Değişimin Yararları ⇐

\* İş tatmini yükselir.

\* Gündüleyici bir ortam sağlar.

\* Birçok yeni fırsat yaratır.

\* Yönetime, örgüte ve işe odaklanmasını sağlar.

\* Yeni heyecan.

\* Yeni örgüt içi oluşumlar.

\* Rutin uygulamalar için gözden geçirme fırsatı.

### ⇒ Başarılı Değişimin İlkeleri ⇐

✓ Üst düzey trf. desteklenir.

✓ Değişim yavaş ve kademeli

✓ Başarı = güdülenme

✓ Uzman yardımı alınmalı

✓ Bilgilendirilme

✓ Yeterli sayıda insan kaynağı

✓ Değişim uzun bir süreç

✓ Krizdeki fırsatlar görülmeli

✓ Proaktif de olabilir.

✓ Kurumun sorumluluğu

✓ Grup dinamiği

✓ Benzer deneyimler

✓ Sosyal ve davranış bilimleri

✓ Birayın farklılıkları

✓ Çok yönlü eğitim çalışması

✓ Sistem yaklaşımı izlenmeli

✓ Tüm boyutlar kapsanır.

✓ Ekip oluşturulmalı